



# Acséa Formation

## PROJET STRATÉGIQUE 2023-2027

### **Acséa Formation**

10 rue de la Cotonnière

14000 Caen

02.31.06.13.86

directeur.formation@acsea.asso.fr

### **Acséa**

Direction Générale et Siège Social

1, Impasse des Ormes - CS 80070 - 14200 Hérouville Saint Clair Cedex

☎ 02 31 47 00 00 🌐 [www.acsea.asso.fr](http://www.acsea.asso.fr) @ [acsea@acsea.asso.fr](mailto:acsea@acsea.asso.fr)

## Sommaire du projet

<b>Glossaire .....</b>	<b>4</b>
<b>Avant-propos .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Acséa Formation .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Présentation d'Acséa, association gestionnaire .....</b>	<b>6</b>
1.1.1. Le projet associatif "Ensemble faisons association" 2019-2023 .....	6
1.1.2. La direction générale.....	7
<b>1.2. Présentation d'Acséa Formation .....</b>	<b>8</b>
1.2.1. Fiche signalétique .....	8
1.2.2. Histoire d'Acséa Formation.....	10
1.2.3. Localisation, zone d'intervention .....	12
1.2.4. Mission, vision et valeurs .....	14
<b>2. Les personnes accueillies et accompagnées .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1. Caractéristiques du public accueilli .....</b>	<b>16</b>
2.1.1. Profil.....	16
2.1.2. Origine géographique et par typologie de formation .....	18
2.1.3. Durée moyenne des parcours de formation .....	20
<b>3. Les enjeux, perspectives et suivi .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1. Enjeux identifiés pour la structure .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2. Orientations stratégiques .....</b>	<b>22</b>
3.2.1. S'inscrire dans la logique de décroisement engagée par Acséa.....	22
3.2.2. Adapter les moyens à l'activité .....	24
3.2.3. Développer la mixité des publics .....	27
3.2.4. Élargir l'offre de formation, y compris l'apprentissage.....	28
<b>3.3. Suivi de la mise en œuvre .....</b>	<b>31</b>
3.3.1. Démarche d'amélioration continue de la qualité .....	31
3.3.2. Démarche engagée .....	33
3.3.3. Modalité d'évaluation au niveau de la structure .....	34
<b>4. L'offre de formation .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1. Prestations .....</b>	<b>35</b>
<b>4.2. Public.....</b>	<b>35</b>
<b>4.3. Organisation des parcours .....</b>	<b>36</b>
<b>4.4. Partenariat et ouverture à et vers l'extérieur .....</b>	<b>36</b>
4.4.1. Nos partenaires.....	37

<b>5.</b>	<b><i>Les ressources et moyens de la structure</i></b> .....	<b>38</b>
<b>5.1</b>	<b>Domaines de formation</b> .....	<b>38</b>
<b>5.2</b>	<b>Ressources humaines et management</b> .....	<b>39</b>
<b>5.3</b>	<b>Les équipes</b> .....	<b>39</b>
5.3.1	L'équipe de direction .....	40
5.3.2	L'équipe administrative et financière .....	40
5.3.3	Les équipes pédagogiques .....	40
5.3.4	Évolution des expertises .....	41
<b>5.4</b>	<b>Ressources techniques, administratives et financières</b> .....	<b>43</b>
<b>5.5</b>	<b>Système d'information</b> .....	<b>44</b>

## Glossaire

### A

#### AFDET

Association Française pour le  
Développement de l'Enseignement  
Technique

#### AFEST

Action de Formation en Situation de Travail

#### AGEFIPH

Association nationale de GEstion du Fonds  
Pour l'Insertion professionnelle des  
Personnes Handicapées

#### APAP

Accompagnateur de PArcours Professionnel  
(PLIE)

### C

#### CCS

Certificat Complémentaire de Spécialisation

#### CFA

Centre de Formation d'Apprentis

#### CléA

Socle de connaissances et de compétences  
professionnelles (certification)

#### CPF

Compte Personnel de Formation

#### CQP

Certificat de Qualification Professionnelle

#### CRE

Chargé.e de Relations Entreprises (PLIE)

### D

#### DIRECCTE

Direction Régionale des Entreprises, de la  
Concurrence, de la Consommation, du  
Travail et de l'Emploi – Nouvelle  
appellation = DREETS

### E

#### ERP

Enterprise Resource Planning ou PGI  
(Progiciel de Gestion Intégrée)

#### ESMS

Établissement ou Service Social ou Médico-  
Social

#### ESS

Economie Sociale et Solidaire

#### ETP

Equivalent temps plein

#### ETT

Entreprise de Travail Temporaire

### F

#### FNADIR

Fédération NATIONALE des DIRecteurs de  
Centres de Formation d'Apprentis

### H

#### HACCP

Hazard Analysis Critical Control Point  
(méthode de contrôle de la sécurité  
sanitaire)

### N

#### NF

Norme Française

### O

#### OPCA

Organisme Paritaire Collecteur Agréé

#### ORA

Objectif Réussir Apprentissage

### P

#### PRAP

Prévention des Risques liés à l'Activité  
Physique

#### PRAP 2S

PRAP Sanitaire et Social

#### PRAP IBC

PRAP Industrie Bâtiment Commerce

### R

#### RGPD

Règlement Général sur la Protection des  
Données

### S

#### SST

Sauveteur Secouriste du Travail

### T

#### TOEIC

Test Of English for International  
Communication (test d'évaluation du  
niveau de maîtrise de la langue anglaise)

## Avant-propos

Depuis 40 ans, Acséa Formation est un organisme de formation implanté sur le Calvados et proposant des formations dans différents domaines à destination de publics généralement éloignés de l'emploi.

Après avoir connu des périodes fastes mais également une époque où l'entité peinait à trouver un équilibre financier, les dernières années ont renoué avec les bénéfices, épurant ainsi le passif d'Acséa Formation vis-à-vis d'Acséa.

Laissant la crise sanitaire derrière nous, et bien que s'écartant des années précédentes tant dans la composition de son chiffre d'affaires que dans le contexte de sa réalisation, l'année 2022, elle aussi, est venue conforter ce succès dans les mêmes ordres de grandeur que 2020 et 2021.

Pour autant, s'il convient de conforter cette philosophie gagnante, les évolutions rapides de l'environnement de la formation professionnelle appellent une vigilance accrue et une anticipation des changements pour transformer ceux-ci en opportunités de développement.

L'année 2023 s'annonce donc comme une année de transition nécessaire pour Acséa Formation afin de créer les conditions favorables à l'exercice de son activité pour les années à venir.

# 1. Acséa Formation

## 1.1. Présentation d'Acséa, association gestionnaire

Fondée en 1932, Acséa est une association loi 1901, "qui a pour vocation d'apporter à des enfants, adolescents ou adultes en difficulté les soutiens, accompagnements et protections spécifiques dont ils peuvent avoir besoin, ponctuellement ou durablement, durant leur vie." (Extrait des statuts)

### 1.1.1. Le projet associatif "Ensemble faisons association" 2019-2023

Le projet associatif d'Acséa prend en compte le contexte global dans lequel l'association évolue et s'adapte pour répondre à l'évolution des politiques publiques et aux besoins des personnes accueillies et accompagnées. Il réaffirme la « *singularité associative* » d'Acséa tout en prenant en compte les contraintes et les attentes émanant notamment des partenaires institutionnels en intégrant la notion « d'Association gestionnaire ».

#### Singularité associative

Acséa entend continuer de s'inscrire dans les principes fondamentaux du mouvement associatif en mettant en exergue :

- **L'utilité sociale** : volonté de répondre aux besoins de personnes, de favoriser le maintien du lien social, d'accompagner, de réparer, de rester à l'écoute, de proposer des voies de réalisation individuelle y compris par le biais de démarches collectives.
- **Le caractère non lucratif** : critère majeur de l'engagement associatif
- **La fraternité** : volonté de se placer sous la bannière de l'humain en tant que guide essentiel des actions, de dépasser les cloisons de toutes sortes qui isolent les individus quand elles ne les dressent pas les uns contre les autres, d'outrepasser ces différences pour privilégier le souci de la dignité.
- **La laïcité** : absolue neutralité philosophique, politique et religieuse présidant aux orientations, stratégies et décisions.

Afin d'incarner ces principes, l'association a identifié trois axes structurants autour desquels des actions seront déclinées :

<b>Le bénévolat</b>	Définir le cadre associatif d'intervention du bénévolat d'action Mettre en lumière et encourager le bénévolat d'action
<b>L'implication des personnes accompagnées</b>	Accompagner les personnes dans l'exercice de leur pouvoir d'agir Élargir les possibilités d'accès à l'information
<b>L'implication des personnels</b>	Développer harmonieusement les modalités d'accueil et d'intégration des personnels Étudier les possibilités de participation des salariés à la vie associative

#### Association gestionnaire

Acséa s'affirme comme un vaste ensemble (près de 1250 salariés et 37 structures organisées en 12 dispositifs) dont la maîtrise et l'efficacité supposent incontestablement d'accorder une place nécessaire aux techniques de gestion dans toute leur diversité. Le projet s'inscrit dans un contexte mouvant avec des modifications profondes à l'œuvre.

- **L'Évolution des ressources publiques et les conditions de leur allocation** : la nécessité de diversifier les sources de financement représente l'un des axes les plus évidents des réflexions à mener sans délai.
- **L'évolution des modes d'organisation** : au regard des mutations de l'environnement, **Acséa** fera en sorte de s'adapter à ces contraintes mais dans le respect de ses valeurs et de l'intérêt de la personne accompagnée et/ou accompagnée.

Afin de prendre en compte ces constats, trois axes structurants ont été identifiés autour desquels des actions seront menées :

<b>Les évolutions structurelles et organisationnelles</b>	Réaliser un état des lieux de l'organisation par pôles Réaliser un état des lieux de la participation à des réseaux
<b>La politique managériale</b>	Expliciter les engagements et les principes de la politique des ressources humaines Clarifier les niveaux et les pratiques de délégation Encourager et accompagner les mutations des pratiques managériales
<b>L'innovation comme axe structurant de la vie associative</b>	Soutenir les dynamiques d'émergence de projets innovants Développer des modes d'organisation et des pratiques favorables à la concrétisation d'innovations

Le projet associatif réserve une place importante à des valeurs qui sont une des références permettant aux équipes de préciser leurs principes d'intervention dans les situations concrètes auxquelles ils sont confrontés.

### 1.1.2. La direction générale

La direction générale garantit la cohérence globale des démarches et des actions menées dans le respect des valeurs associatives. Elle travaille en collaboration avec l'ensemble des établissements et services et en lien étroit avec le conseil d'administration. Elle :

- est force de proposition aux membres du conseil d'administration en matière de perspectives stratégiques, de gestion et de développement,
- contribue à l'élaboration puis à la mise en œuvre de la politique associative,
- pilote l'action et veille à la cohérence entre les politiques publiques, les projets et missions mis en œuvre au sein des services et établissements,
- sécurise le cadre financier et juridique d'exercice des missions.

Elle est composée d'un service communication et de 4 directions :

- Direction des affaires financières et patrimoniales
- Direction des ressources humaines
- Direction recherche et développement
- Direction des services juridique et système d'information.

Acséa développe son action au travers d'établissements et services organisés en 4 pôles d'intervention :

**PÔLE  
Protection  
Enfance Famille**

350 professionnels  
4 200 enfants et familles accompagnées

- **Dispositif Milieu Ouvert (DMO)**  
Action Educative en Milieu Ouvert (AEMO)  
Service Educatif en Milieu Ouvert (SEMO)  
Service de Protection en Milieu Ouvert (SPMO)  
Service d'Investigations, de Médiation et d'Activités Pénales (SIMAP)
- **Service d'Investigation Ornaux d'Acséa (SIOA)**
- **Dispositif Accueil Familial et Hébergement Educatif (DAFHÉ)**  
Foyers Educatifs  
Service de Placement Familial Spécialisé (SPFS)

**PÔLE  
Prévention  
et Lutte contre les Exclusions**

310 professionnels  
Plus de 9 400 personnes accompagnées

- **Dispositif Insertion Prévention (DIP)**  
Service d'Action Préventive (SAP)  
Service d'Aide aux Jeunes en Difficulté (SAJD)  
Service Trait d'Union (STDU) : Centre d'Hébergement d'Urgence « Le Cap Horn », Dispositif Accompagnement Soutien Autonomie (DASA) et Samu Social 14
- **Dispositif Majeurs Protégés**  
Service Accompagnement Tutélaire Calvadosien (SATC) : Mesures judiciaires à la protection des majeurs et mesure administrative à la protection des majeurs
- **Dispositif Insertion par l'Emploi Adapté (DIEA)**  
Etablissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT) intermédiaire « Hors les Murs »  
Entreprise Adaptée Conchylicole (EAC) « La Calvadosienne »  
Entreprise Adaptée Restauration (EAR) « L'Accueil »
- **Acséa Formation**



**PÔLE  
Handicap  
Autonome et Dépendance**

530 professionnels  
Plus de 800 enfants et adultes accompagnés

- **Dispositif Médico-Social de Démouville**  
Institut Médico-Professionnel de Démouville (IMPro)  
Service d'Éducation Spécialisée et de Soins A Domicile (SESSAD)
- **Dispositif Camille Blaisot**  
Institut Camille Blaisot (ICB)  
Dispositif d'Accueil Intégré et d'Accompagnement (DAIA)
- **Dispositif Champ Goubert**  
Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique (ITEP)  
« Champ Goubert » et SESSAD  
Centre d'Accueil Familial Spécialisé (CAFS)
- **Dispositif Médico-Educatif « L'Espoir »**
- **Dispositif Accompagnement Handicap Adulte et Dépendance**  
Maison d'Accueil Spécialisée « Michel Delacour »  
Foyer de Vie « Le Montmirel »

**PÔLE  
Santé**

80 professionnels  
Plus de 1 200 personnes accompagnées

- **Dispositif Prévention Santé**  
Centre d'Action Médico-Sociale Précoce (CAMSP)  
Centre de Guidance : Centre Médico Psycho-Pédagogique (CMPPP) et Bureau d'Aide Psychologique Universitaire (BAPU)  
Hébergement thérapeutique de la Maison des Adolescents du Calvados

Schéma d'organisation associative / MAJ janvier 2023

## 1.2. Présentation d'Acséa Formation

### 1.2.1 Fiche signalétique

Année de création	1982
Siège Social	57 Boulevard Herbet Fournet 14100 LISIEUX
Convention collective nationale	CCN de travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées du 15 mars 1966
Code ICC	1516
Déclaration d'activité	Enregistré sous le numéro 251 400 27 514 auprès de la Préfecture de Basse-Normandie en date du 26 septembre 2003.
N° UAI	0142261C Centre de Formation d'Apprentis (CFA) depuis 2020
SIRET / SIREN	775 561 392 00330 / 775 561 392
APE	8559A
Catégorie juridique INSEE	9220 (Association Déclarée).

## **Agréments, habilitations et certifications**

### Validations en hôtellerie restauration

- Titre Professionnel « Cuisinier.ère »
- Titre Professionnel « Serveur.euse en restauration »
- Titre Professionnel « Agent.e de restauration »
- Titre Professionnel « Réceptionniste en Hôtellerie »
- Titre Professionnel « Gouvernant.e d'Hôtel »
- Titre Professionnel « Employé.e d'Étages en Hôtellerie »
- Anglais intensif - TOEIC

### Validations en vente commerce

- Titre Professionnel « Employé.e Commercial.e »
- Titre Professionnel « Conseiller.ère de Vente »
- Titre Professionnel « Manager.euse d'Unité Marchande »

### Validation bâtiment

- Titre Professionnel « Plaquiste »

### Validation sanitaire et social

- Titre Professionnel « Assistant.e de Vie aux Familles »
- Titre Professionnel "Assistant(e) de Vie aux Familles - CCS « Accompagner la personne en situation de handicap vivant au domicile »"

### Validation nettoyage et propreté

- Titre Professionnel « Agent.e de Propreté et d'Hygiène »

### Certifications et habilitations

- Sauveteur Secouriste du Travail
- Maintien Actualisation des Compétences « Sauveteur Secouriste du Travail »
- PRAP IBC
- PRAP 2S
- HACCP
- Habilitations électriques

### 1.2.2 Histoire d'Acséa Formation

L'organisme Acséa Formation a été créé en 1982 à Lisieux. C'est sur la sollicitation des pouvoirs publics de l'époque qu'il a mis en œuvre, une, puis des activités d'insertion sociale et professionnelle au cours de cette première année 1982.

Dès les premiers mois de fonctionnement, il est apparu nécessaire à l'Association gestionnaire de créer un véritable service autonome, de le soutenir techniquement, stratégiquement et de diversifier l'activité. C'est-à-dire de fonder les activités de formation à la fois sur les besoins des personnes et de l'économie locale en cohérence avec le projet associatif.

En ce sens, dès 1983 ont été mis en place des activités de formation professionnelle correspondant aux besoins dominants de l'Est du département ; l'Hôtellerie, le Commerce, le Bâtiment et à des ressources mobilisables par la structure.

Dans le même temps, l'organisme mettait en place des premières actions de lutte contre l'illettrisme et des chantiers de formation, afin de créer des actions correspondant aux besoins repérés de publics spécifiques.

Si les premiers publics accueillis étaient des jeunes, assez vite les adultes et des publics spécifiques font partie des effectifs. Par ailleurs, les champs d'action se sont diversifiés, l'organisme prenant en charge non seulement des actions « conventionnées » mais aussi des actions « salariées », en particulier dans le domaine de l'alternance, là encore, pour répondre à des besoins.

À peu près dans le même temps 1985/1987, l'Association gestionnaire mettait en œuvre deux initiatives. À Caen, une section de formation se créait et développait des actions d'insertion. Sur Bayeux et le Bessin, l'Association Acséa promoteur/créateur de l'Association Vert Bocage/Bessin Insertion développait quelques actions de formation.

Afin de donner une cohérence pédagogique et technique à ces initiatives sur le département du Calvados, le Conseil d'Administration décidait en 1992 de réunir ces diverses structures en une seule, sous le nom d'Acséa Formation avec une seule direction technique administrative et gestionnaire.

Plusieurs points et initiatives marquent l'histoire de l'organisme :

- Son projet spécifique tourné vers les publics en insertion sociale et professionnelle ;
- Sa diversification technique et géographique sur le département du Calvados, et la création des investissements humains et matériels nécessaires ;
- Sa volonté d'inscrire ses actions dans des partenariats localisés ;
- Sa recherche d'actions innovantes utiles tels les chantiers de formation, les validations, la mise en qualité, le développement d'actions européennes ou l'engagement dans les nouvelles actions liées à la multi modalité et à la formation à distance.

Plusieurs étapes ont marqué le développement de l'activité de l'organisme, correspondant à la fois aux besoins des publics, au regroupement départemental, à la diversification des activités techniques et géographiques et aux changements législatifs, les volontés de l'organisme s'inscrivant dans les

besoins et volontés repérés, mis en avant et portés par les Organismes Prescripteurs (l'État, les Collectivités Territoriales, le FSE, les branches professionnelles et les partenaires).

L'organisme est ainsi engagé dans plusieurs expérimentations : application avec la branche hôtellerie, CQP cuisine, CQP gouvernante, VAE et tutorat. Il poursuit son engagement dans les certifications diplômantes en présentant de nombreux candidats aux examens de l'Éducation Nationale, et à différents titres professionnels.

L'ensemble de ces travaux s'appuie sur des investissements, investissements matériels en renouvelant des matériels (réfection cuisine et informatique), et en améliorant les locaux, investissement humain en favorisant la formation des personnels, la VAE et le travail en équipe.

Dès 2009, l'organisme s'est également engagé dans différents dispositifs, Esp'OIR et ELAN's, tant pour leur vocation d'accompagnement des publics en orientation que par l'intérêt innovant représenté par ces dispositifs.

Une forte implication de nos actions, en direction des publics handicapés, nous a amené à intervenir sur plusieurs prestations de l'AGEFIPH au plan départemental, tels que sur les dispositifs PAME et Handi compétences.

Sur la même période, des actions de formation en direction du secteur de l'entreprise se sont développées par le biais des OPCA et de la DIRECCTE sur le thème des compétences de base.

Le début des années 2010 voit le développement de nouvelles compétences dans les domaines de la multimodalité, de l'utilisation du numérique dans nos pratiques pédagogiques et des formations SST. Acséa Formation s'engage sur les dispositifs Esp'OIR et ELAN's, première expérience de groupement avec un autre organisme de formation, le GRETA.

En 2014, Acséa Formation rejoint un département de l'Acséa : le Département Emploi Formation Insertion (DEFI) qui regroupe 4 établissements : l'ESAT Hors Les Murs, l'Entreprise Adaptée Conchylicole « La Calvadosienne » et l'Entreprise Adaptée de Restauration « L'Accueil ! ».

Plus tard, profitant des opportunités proposées par la dernière réforme de la formation professionnelle, Acséa Formation devient Centre de Formation d'Apprentis (CFA) en 2020 et accueille ses premiers contrats d'apprentissage sur Lisieux. Le dispositif #Avenir, prend le relais de l'action REUSSIR.

En 2022, la dissolution du DEFI s'inscrit dans une logique de croissance retrouvée d'Acséa Formation qui exprime, dès la fin de l'année, sa volonté d'ancrer plus avant dans la logique de l'objet social d'Acséa au travers d'un projet d'établissement en phase avec les valeurs et les missions de l'association.

### 1.2.3 Localisation, zone d'intervention

#### SECTEURS D'INTERVENTION ET SITES D'IMPLANTATION

Acséa Formation compte 7 sites sur le département du Calvados.

<b>Bayeux</b>	4, Rue de la Résistance 14400 BAYEUX	Depuis le 01/03/2012
<b>Caen</b>	10, Rue de la Cotonnière 14000 CAEN	Depuis le 01/06/2016
<b>Honfleur</b>	4, Rue Alexandre Dubourg 14600 HONFLEUR	Depuis le 05/01/2015
<b>Lisieux</b>	57, Bd Herbet Fournet 14100 LISIEUX	Depuis le 25/04/1983
	10, Place Fournet 14100 LISIEUX	Depuis le 25/06/1998
	33, Rue Rose Harel 14100 LISIEUX	Depuis le 16/11/2016
<b>Trouville sur Mer</b>	Allée des Vikings Z.E. de Hennequeville 14360 TROUVILLE SUR MER	Depuis le 05/07/1995

#### Bayeux



- 2 salles de formation
- 1 centre de ressources numériques équipé d'un total de 17 ordinateurs avec 1 accès WIFI public
- 1 bureau d'entretien individuel
- 1 plateau technique (1 chambre studio reconstituée avec salle d'eau et point cuisine)
- 1 distributeur de boissons chaudes/froides et friandises

#### Caen



- 3 salles informatiques équipées d'un total de 32 ordinateurs avec accès internet
- 9 salles de formation
- 6 bureaux d'entretiens individuels polyvalents
- 2 plateaux techniques (métiers de la propreté, hôtel pédagogique)
- 1 accès WIFI public
- 1 salle de repos pour les stagiaires
- 1 distributeur de boissons chaudes/froides et friandises

### Honfleur



- 1 salle informatique équipée de 10 ordinateurs avec accès internet
- salles de formation
- bureau d'entretiens individuels polyvalents
- 1 accès WIFI public

### Lisieux – Boulevard Fournet



- 20 ordinateurs répartis dans 5 salles, 2 vidéos projecteurs
- 1 TV HD + lecteur CD
- Casques audios
- 1 photocopieur couleur
- Un plateau technique service en salle et cuisine
- Plateforme de e-learning
- Un accès WIFI public

### Lisieux – Place Fournet



- 42 ordinateurs répartis dans 6 salles
- 1 vidéos projecteurs
- 1 TV HD + lecteur CD
- 2 malles de 6 ordinateurs portables
- 1 vidéo projecteur, avec connexion wifi haut débit
- Un espace entretien et positionnement
- Casques audios
- 1 photocopieur couleur
- Un plateau technique sanitaire et social
- Un plateau technique APH
- Plateforme de E-learning et accès WIFI public

### Lisieux – Rose Harel



- 14 ordinateurs répartis dans 4 salles, 1 vidéo projecteur, 1 TV + lecteur CD
- Casques audio
- 1 photocopieur
- Un plateau technique Commerce
- Un plateau technique Bâtiment
- Plateforme de E-learning e-doceo
- Un accès WIFI public

## Trouville sur Mer



- 13 ordinateurs répartis dans 3 salles, 1 vidéo projecteur, 1 TV + lecteur CD
- Casques audio
- 1 photocopieur couleur
- Un plateau technique Hôtellerie (chambre pédagogique et banque de réception)
- Un plateau technique Assistante de Vie aux Familles
- Plateforme de E-learning e-doceo
- Un accès WIFI public

### 1.2.4 Mission, vision et valeurs

Le changement de direction opéré mi-2022 a été à la fois l'occasion de consolider les facteurs clefs de succès tels qu'Acséa Formation les met en œuvre depuis ces dernières années mais également l'opportunité d'écrire l'avenir en s'appuyant sur les succès d'hier et d'aujourd'hui, en valorisant les forces vives de l'entreprise et en tirant parti de l'évolution rapide du contexte s'imposant aujourd'hui à tout organisme de formation.

Pour ce faire, un travail collégial a été conduit par l'équipe de direction afin de définir la mission d'Acséa Formation, la vision à moyen et long terme ainsi que les axes stratégiques et les plans d'action associés susceptibles d'accompagner cette dernière.

En parallèle, un travail sur les valeurs d'Acséa Formation est porté par l'équipe de direction en association avec l'ensemble des salariés mobilisés à l'occasion du 40<sup>ème</sup> anniversaire de la structure.

L'ensemble de ces travaux sont conduits dans le respect des fondamentaux d'Acséa Formation et des démarches existantes déjà en place, notamment ce qui concerne la certification NF214.

### Notre mission

Depuis plus de 40 ans, Acséa Formation, acteur incontournable de la formation professionnelle dans le domaine de l'économie sociale et solidaire :

- Innove dans :
  - L'accueil des publics sans discrimination,
  - Le conseil et l'accompagnement bienveillants,
  - L'adaptation des parcours de formation aux besoins des apprenants,
  - La diversification des méthodes et outils pédagogiques.
- Développe les compétences dans le but de permettre à chacun d'assurer son employabilité pour répondre aux besoins et enjeux des acteurs économiques des territoires.

Pour réaliser ses missions, Acséa Formation, ancré sur les territoires, mobilise l'expertise de ses équipes, favorise la montée en compétences, évolue avec son écosystème.

### **Notre vision**

Faire d'Acséa Formation :

- Une référence identifiée sur son territoire dans le domaine de la formation, plus spécifiquement à destination des publics fragiles, peu qualifiés, éloignés de l'emploi.
- Un organisme de formation humain, attractif pour les jeunes générations de professionnels, reconnu pour son organisation agile, coopérative, solide et pérenne, en accord avec les nouvelles visions du travail.

### **Nos valeurs**

- Agilité,
- Ancrage,
- Bienveillance,
- Congruence,
- Coopération,
- Engagement,
- Innovation,
- Solidarité.

Chacune de ses valeurs porte les actes et les décisions d'Acséa Formation et fédère chaque membre de l'équipe dans sa mission au quotidien.

## 2. Les personnes accueillies et accompagnées

### 2.1 Caractéristiques du public accueilli

Acséa Formation dans la logique de l'objet social d'Acséa, reste ouvert à l'accueil d'un large public, y compris un public en fragilité d'insertion ou très éloigné de l'emploi, tant au travers des actions d'accompagnement (PLIE, ...) que des dispositifs de formation mis en œuvre.

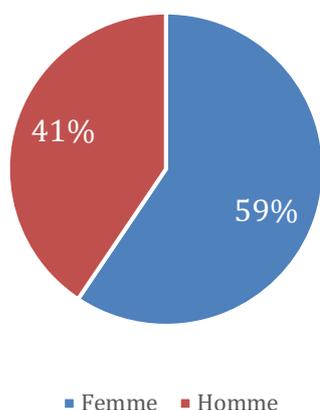
Acséa Formation accueille environ 1600 stagiaires par an (1552 en 2022), dont 80 apprentis (CFA). Les APAP ont suivi, au titre de 2022, 248 participants en file active.

Notre public est divers mais relève essentiellement d'un public fragilisé et souvent éloigné de l'emploi. Ainsi, nous intégrons dans nos formations : demandeurs d'emploi jeunes et adultes, salariés, salariés en reconversion, jeunes en formation initiale (CFA) et bénéficiaires de minima sociaux.

#### 2.1.1 Profil

La majorité de nos stagiaires a un statut de demandeur d'emploi à l'entrée en formation (81%). Les 19% restants de nos stagiaires ont un statut de salariés. Cette proportion reste stable dans le temps et sa variation est faible d'une année sur l'autre (+/- 4% sur les 5 dernières années).

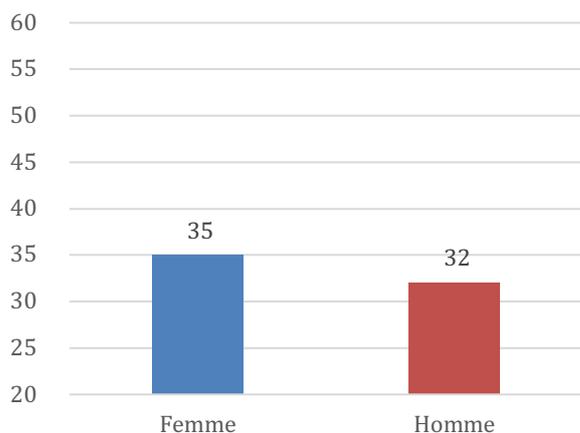
#### Répartition femme/homme



Même si nos stagiaires restent majoritairement des femmes, la population des bénéficiaires de nos formations tend vers une mixité proche de la parité.

Pour autant, des différences peuvent être constatées d'une formation à l'autre dès lors que nous formons à des métiers ou des activités historiquement genrés au sein de la population française.

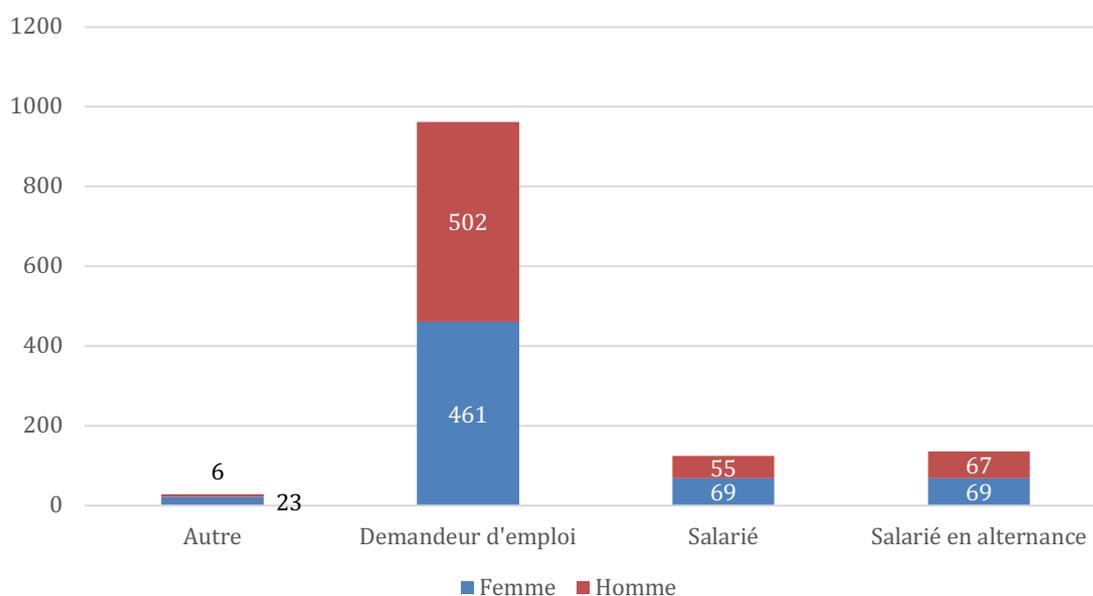
### Age moyen des bénéficiaires



Le public accueilli au sein de nos formations reste relativement jeune avec 32 ans de moyenne d'âge pour les hommes et 35 ans pour les femmes (moyenne tous stagiaires confondus : 34 ans).

Ce chiffre peut s'expliquer, pour partie, par la mise en place de l'apprentissage qui draine naturellement une population jeune de par un effet de seuil lié au critère d'âge mais traduit également un public « sénior » moins présent sur nos actions de formation.

### Répartition des bénéficiaires par statut



La mixité femme/homme, dans le respect d'une certaine parité, se constate quel que soit le statut des bénéficiaires. Ces derniers sont majoritairement des demandeurs d'emploi, à plus de 80% de l'effectif.

### Spécificités du public accueilli dans le cadre du PLIE Pays de Caen

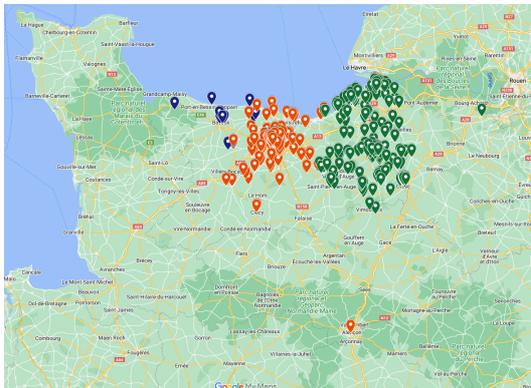
Concernant le PLIE Pays de Caen, celui-ci s'adresse aux habitants issus de la Communauté urbaine Caen La Mer Normandie et répondant à un des critères suivants :

- Bénéficiaires des minima sociaux dont les RSA et les ASS,
- Demandeurs d'emploi de longue durée,
- Toute personne en difficulté d'insertion sociale et professionnelle.

Avec une attention particulière pour les femmes, les personnes RQTH et les habitants des Quartiers Prioritaires Politiques de la Ville.

Tous les participants doivent être inscrits à Pôle Emploi.

### 2.1.2 Origine géographique et par typologie de formation

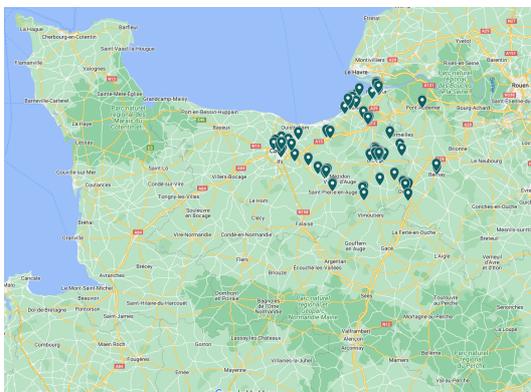


**Formation :** #Avenir Bessin, Caen et Pays d'Auge

**Sites :** Bayeux, Caen, Lisieux

**Constats :**

Ce marché public draine nombre de stagiaires, surtout dans le Pays d'Auge. Néanmoins, le nouveau marché (2024) est orienté fortement à la baisse.

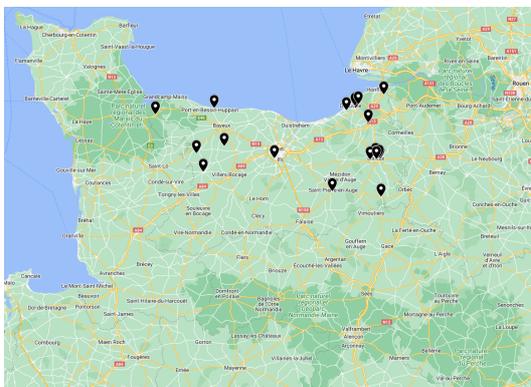


**Formation :** Savoirs essentiels

**Sites :** Honfleur, Lisieux

**Constats :**

Cette action de formation permet l'intégration de stagiaires à proximité immédiate de nos centres et n'est pas mise en œuvre sur le Bessin.

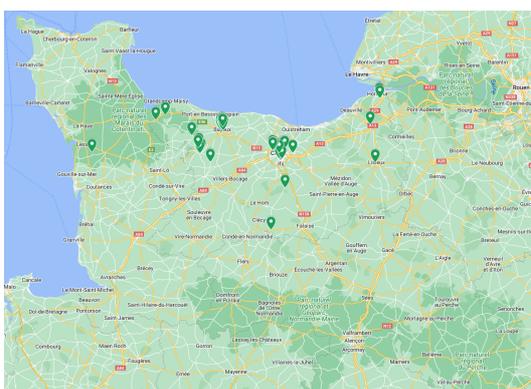


**Formation :** Assistant.e De Vie aux Familles (ADVF)

**Sites :** Bayeux, Lisieux, Trouville sur Mer

**Constats :**

Une formation qualifiante qui répond aux besoins des stagiaires sur l'ensemble du département. Pas de formation sur Caen.

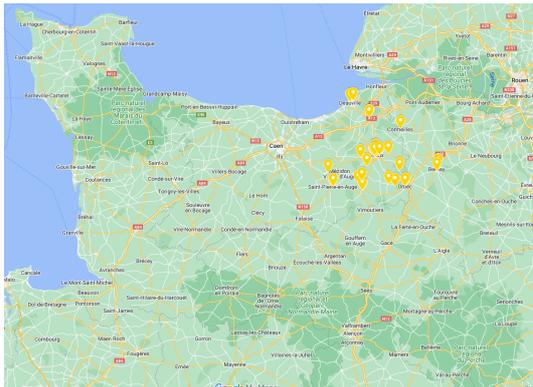


**Formation :** Agent.e de Propreté et d'Hygiène (APH)

**Sites :** Bayeux, Caen, Honfleur

**Constats :**

Formation qualifiante présente sur le Bessin, le Bassin Caennais et le nord Pays d'Auge, l'agent.e de propreté et d'hygiène attire un public à proximité immédiate de nos centres de formation.

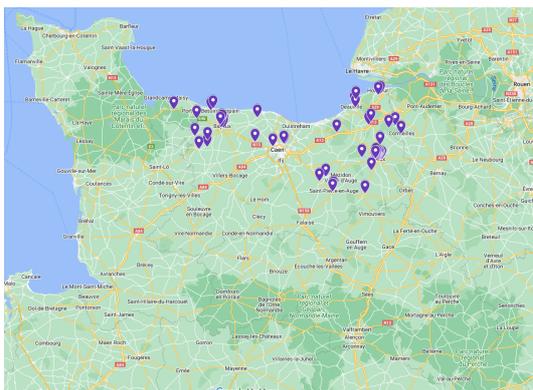


**Formation : Bâtiment**

**Site : Lisieux**

**Constats :**

Une formation proposée uniquement sur Lisieux (nécessite des plateaux techniques conséquents) mais qui draine des stagiaires sur l'ensemble du Pays d'Auge.



**Formation : Commerce**

**Sites : Bayeux, Honfleur, Lisieux**

**Constats :**

Proposée sur le Bessin et le Pays d'Auge, les formations dans le domaine du commerce attirent des stagiaires sur une grosse moitié nord du département.

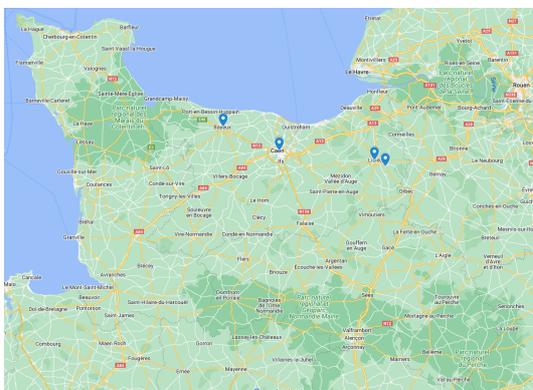


**Formation : Hôtellerie, restauration**

**Sites : Caen, Lisieux, Trouville sur Mer**

**Constats :**

Hormis une spécificité marquée de la côte Normande, ces formations comptent des stagiaires concentrés sur Caen et le Pays d'Auge. Les formations restauration ne sont dispensées que sur Lisieux.



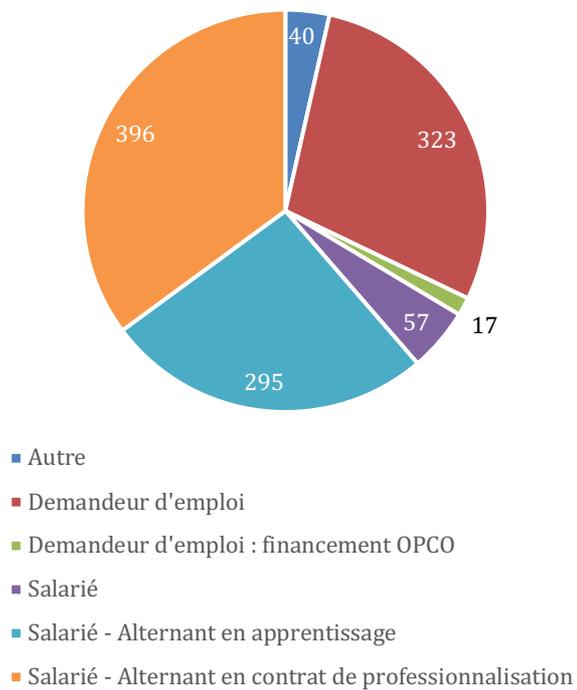
**Formation : #Action**

**Sites : Bayeux, Caen, Lisieux, Trouville sur Mer**

**Constats :**

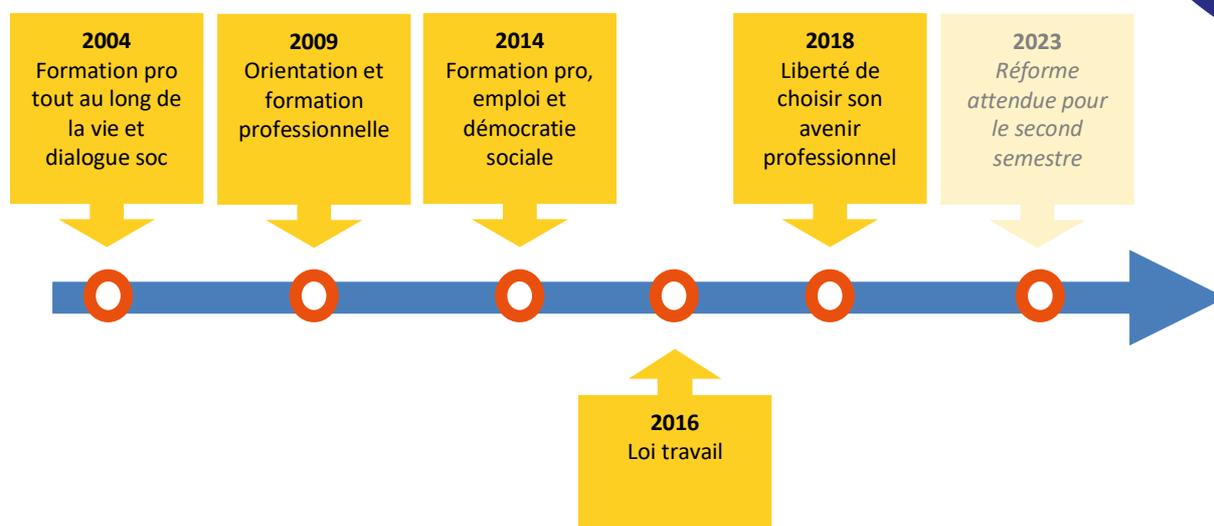
Proposé sur l'ensemble du territoire, Bessin, bassin caennais et Pays d'Auge, ce dispositif s'adresse à des stagiaires à proximité immédiate de nos centres de formation.

### 2.1.3 Durée moyenne des parcours de formation



Parmi les bénéficiaires des formations proposées par Acséa Formation, les demandeurs d'emploi ainsi que les alternants (contrat d'alternance ou contrat de professionnalisation) bénéficient des parcours les plus longs (entre 300 et 400 heures de formation). Les salariés d'entreprises, avec une durée moyenne de parcours de l'ordre de 8 jours et quelques dizaines de stagiaires en 2022, représentent néanmoins un véritable axe de développement pour Acséa Formation. En effet, la conjoncture actuelle, proche du plein emploi, nécessite de suivre notre public au sein des entreprises. De plus, ces parcours de formation figurent souvent parmi les plus rémunérateurs.

### 3. Les enjeux, perspectives et suivi



Après l'ANI de 1970 et la loi de 1971, dite « loi Delors », le monde de la formation connaît plus de trois décennies sans évolution significative. Mais en moins de vingt ans, cinq réformes majeures ont totalement redessiné le champ de la formation professionnelle et la prochaine est attendue pour cette année :

- 2004 : formation professionnelle tout au long de la vie et dialogue social ;
- 2009 : orientation et formation professionnelle tout au long de la vie ;
- 2014 : formation professionnelle, emploi et démocratie sociale ;
- 2016 : « loi Travail » ;
- 2018 : liberté de choisir son avenir professionnel.

C'est dans ce contexte mouvant, exigeant souplesse et agilité, que s'inscrit le développement d'Acsea Formation.

#### 3.1 Enjeux identifiés pour la structure

##### Inventer l'outil de formation de demain...

- ... en développant des outils de gestion et de pilotage agiles capables d'accompagner toutes les futures évolutions internes ou externes ;
- ... en anticipant les attentes de nos clients, en étant précurseurs ;
- ... en tirant profit des évolutions technologiques et pédagogiques ;
- ... en adaptant nos infrastructures ;
- ... en travaillant sur la qualité de nos solutions informatiques pour répondre aux évolutions technologiques attendues par nos clients ;
- ... en s'appuyant sur la qualité de nos plateaux techniques.

### Développer notre activité commerciale et atténuer la menace concurrentielle...

- ...en proposant une offre de formation en adéquation avec les besoins futurs des entreprises ;
- ... en valorisant notre notoriété et nos atouts pédagogiques (entrée/sortie permanente, individualisation, accompagnement, etc.) ;
- ... en tirant profit de la pénurie de main-d'œuvre (nouvelles formations, formation de formateur, etc.) ;
- ... en s'autorisant à dépasser les limites géographiques ;
- ... en développant l'apprentissage et en diversifiant nos clients ;
- ... en s'appuyant sur notre connaissance du réseau et sur nos partenariats.

### Valoriser notre ressource humaine

- ... en prenant appui sur l'expertise de nos équipes, sur notre capacité d'adaptation et notre réactivité ;
- ... en capitalisant sur notre ouverture sur l'extérieur et notre aptitude au changement ;
- ... en disposant des compétences nécessaires pour diversifier notre activité commerciale et optimiser nos marges ;
- ... en mettant en place une politique de gestion des ressources humaines capable de répondre à l'évolution technologique et gagner en attractivité (recrutement salariés, polyvalence) ;
- ... en améliorant notre communication montante et transversale ;
- ... en célébrant nos succès.

## **3.2 Orientations stratégiques**

### **3.2.1 S'inscrire dans la logique de décroisement engagée par Acséa**

#### Poursuivre le développement d'une offre de formation à destination d'un public très éloigné de l'emploi

Il s'agit ici de l'essence même de la mission d'Acséa Formation qui, en cela, s'inscrit pleinement dans l'objet social d'Acséa.

S'appuyant sur un savoir-faire reconnu, Acséa Formation s'inscrit comme un acteur incontournable de la formation dans le domaine de l'ESS.

En période de retour au plein emploi, Acséa Formation est en capacité de s'adresser à un public fragilisé et très éloigné de l'emploi en proposant des solutions de retour à l'employabilité. Ce savoir-faire est un véritable avantage concurrentiel face à d'autres organismes de formation incapables d'accueillir ce public particulier. C'est également une façon, pour Acséa Formation, de se doter d'un vivier qui peut ensuite intégrer des formations qualifiantes, décrocher un titre professionnel et être accompagné vers un retour à l'emploi. En ce sens, Acséa Formation répond également aux besoins des entreprises et des territoires.

### Développer les interactions avec les acteurs de l'ESS sur le territoire

Même si Acséa Formation est reconnu localement dans le domaine de la formation professionnelle et auprès de ses financeurs, il n'en est pas de même auprès de l'ensemble des acteurs de l'ESS.

Le développement d'Acséa Formation passera donc logiquement par un renforcement des partenariats avec les structures de l'ESS du territoire. L'objectif est d'amplifier sa notoriété et proposer ainsi ses prestations au plus grand nombre.

### Affirmer son rôle d'observatoire social dans le champ de la formation

Dans la continuité de ce qui a été évoqué précédemment, sur un plan plus spécifiquement lié à la formation, Acséa Formation se doit de développer sa présence sur le département afin de mieux connaître les spécificités des territoires, comprendre les dynamiques sociales à travers l'analyse de l'évolution de sa population de stagiaires, à travers les problématiques de mobilité, de logement, etc.

Fort de ces informations et en lien avec les acteurs locaux, Acséa Formation pourra accroître le développement de son action en proposant des démarches spécifiques, adaptées et innovantes, au profit de ses bénéficiaires.

### Renforcer les liens entre Acséa Formation et les autres établissements d'Acséa

En qualité d'organisme de formation, Acséa Formation propose naturellement des offres en lien avec les attentes des autres établissements d'Acséa.

Au-delà de répondre à des obligations réglementaires en proposant, par exemple, la formation de sauveteur secouriste du travail, Acséa Formation est en mesure de travailler en proche collaboration avec d'autres ESMS pour assurer la montée en compétences ou la formation avant l'embauche de personnels, pour proposer des stages en immersion dans les différentes structures d'Acséa ou pour permettre à des personnes accompagnées d'intégrer des parcours de formation visant à la montée en compétences ou facilitant l'employabilité.

A ce titre, Acséa Formation se dessine logiquement comme un partenaire de l'ensemble des établissements d'Acséa.

### 3.2.2 Adapter les moyens à l'activité

#### Maintenir la rentabilité économique de l'activité de formation

Parce qu'Acséa Formation reste une activité économique à part entière, comme tout organisme de formation, Acséa Formation se doit d'assurer son équilibre financier et de garantir sa pérennité au travers des investissements et des choix stratégiques indispensables à son développement futur.

Reconnu pour son expertise et son savoir-faire, force est de constater que l'histoire a amené Acséa Formation à concentrer son chiffre d'affaires autour d'un public majoritairement de demandeurs d'emploi, au travers d'actions de formation portées essentiellement par des marchés publics.

Si ces choix historiques ont permis de sécuriser l'activité et ont contribué à forger la notoriété d'Acséa Formation, ils pouvaient s'entendre dans une période économique de chômage massif et de forts abondements de fonds publics. La période post-Covid, au-delà des mutations engendrées par la crise sanitaire, conforte aujourd'hui un contexte de plein emploi et une réduction drastique des aides publiques. Ainsi, ce qui a participé de la construction d'Acséa Formation pourrait demain, si nous n'agissons pas en conséquence, mettre la structure en difficulté sur le plan économique. Loin de subir cet état de fait, c'est en s'appuyant sur nos forces d'aujourd'hui que nous serons alors en mesure de répondre aux enjeux de demain.

De même, en s'ouvrant à d'autres publics (Cf. ci-dessous, § 3.2.3), d'autres obligations et d'autres exigences que celles exprimées au travers des marchés publics vont se faire jour. Il conviendra, pour Acséa Formation, d'être en mesure de les intégrer et d'y répondre avec agilité dans des délais toujours plus contraints.

Ceci passera nécessairement par une montée en compétences et en expertise des équipes qui devront capter des besoins par le biais de nouveaux canaux « commerciaux », proposer des réponses pédagogiques innovantes aux attentes de clients pluriels exprimant chacun des besoins très spécifiques. Si ces compétences pourront pour certaines, être acquises en interne par le biais de la formation, d'autres devront naturellement faire l'objet d'un recrutement externe.

Sur un plan purement commercial, si la compétence de développement de notre activité est aujourd'hui diffuse au sein des différentes fonctions d'Acséa Formation (direction, chefs de services, coordinateurs ou formateurs), il conviendra de maîtriser et de professionnaliser celle-ci pour garantir son efficacité et son adéquation aux orientations stratégiques de l'association.

En parallèle de cette mise en adéquation des ressources humaines, les structures matérielles devront, elles aussi, répondre en tous points aux exigences actuelles. Ainsi, nos bâtiments, nos capacités et modalités d'accueil, nos plateaux techniques, nos équipements techniques et informatiques, nos outils de formation et de gestion, etc. doivent être maintenus à un niveau qualitatif susceptible de soutenir la comparaison avec nos concurrents.

Ainsi, nous nous attacherons à :

- Consolider et/ou recruter les compétences techniques
- Moderniser les sites de formation
- Organiser nos processus pédagogiques, commerciaux et administratifs en recherchant la plus grande efficacité et en maximisant les effets d'échelle (travail par pôle de compétences, multimodalité, poly compétence, etc.),
- Adapter nos outils pédagogiques et de gestion pour répondre au niveau d'exigence de nos clients et partenaires actuels et futurs.

### Mettre en place des indicateurs de suivi

Pour assurer un pilotage stratégique efficace, prendre les bonnes décisions et mesurer le bénéfice des actions mises en œuvre, il convient de disposer d'outils de mesure et de reporting pertinents. Pour l'heure, un fonctionnement de la structure relativement similaire d'une année sur l'autre a engendré la mise en place d'indicateurs adaptés au contexte actuel mais qui révéleront rapidement leur obsolescence dans d'autres circonstances. De plus, le travail mené par l'équipe de direction d'Acsea Formation qui aura permis de renouer avec les bénéficiaires, a eu également pour effet collatéral de réduire systématiquement les dépenses et les investissements afin de maximiser les profits de l'établissement. Si cette politique a largement porté ses fruits, elle ne pourra pas perdurer dans une stratégie de développement qui nécessitera naturellement, outre la mise à niveau de la structure, des investissements enclins à rendre Acsea Formation capable de répondre à ses futurs défis.

Ceci ne peut s'opérer qu'en parfaite maîtrise des équilibres budgétaires, tant au niveau macroscopique (budget prévisionnel et état de gestion) qu'au quotidien lors de la construction d'une réponse à un besoin client.

C'est en ce sens qu'un poste de contrôleur de gestion a été ouvert dans le courant de l'année 2022. Le recrutement a permis l'embauche d'un nouveau collaborateur en décembre 2022. Depuis, celui-ci œuvre à mettre en place différents indicateurs facilitant le pilotage par l'équipe de direction.

Concernant les actions d'adaptation et de modernisation de nos processus et de nos moyens de formation et de gestion, l'équipe de direction travaille dans une configuration projet depuis la mi-2022 et s'attèle à planifier les différents chantiers de développement de notre activité. Dans le même ordre d'idée que la gestion financière de l'établissement, les projets ainsi définis font l'objet d'une étude préalable permettant d'en évaluer la pertinence et le retour sur investissement attendu. Des jalons sont également établis afin de pouvoir suivre efficacement le bon déroulement du projet.

Enfin, notre système qualité, lui-même doté de ses propres indicateurs et de son système de surveillance (audits) garantit la solidité, la fiabilité et la répétabilité de nos processus, sécurisant ainsi le travail de chacun et garantissant la qualité délivrée à nos clients.

Ces différents principes perdureront dans les années à venir pour garantir un pilotage de l'activité conforme à nos différents engagements.

#### Mettre en place des outils de calcul de rentabilité des actions de formation

S'il convient, comme pour toute entité économique, d'envisager Acséa Formation par le prisme du chiffre d'affaires que cet organisme de formation est susceptible de générer, il convient également, et plus que tout, d'analyser le taux de marge généré grâce à ce même chiffre d'affaires. De ce taux de marge découlera la rentabilité d'Acséa Formation.

Historiquement, et jusqu'en 2022, le taux de marge était soit estimé de manière empirique, soit constaté à posteriori, une fois l'action de formation réalisée ou l'arrêté des comptes effectué. Malgré toute l'expertise des équipes attachées à générer de la valeur au travers de leur travail, une approche empirique ne permet pas un pilotage de l'activité à l'identique d'une gestion financière à priori.

Depuis le mois de janvier 2023, le contrôleur de gestion ayant intégré l'équipe en décembre 2022, s'emploie à mettre en place les outils d'une gestion prévisionnelle sur la base d'un calcul des coûts réels, action de formation par action de formation. Ceci permet d'ores et déjà de distinguer les actions génératrices de valeur ajoutée de celles qui sont, à contrario, consommatrices de cette valeur. En connaissant de cause, l'équipe de direction peut alors affiner ses décisions et ses arbitrages en estimant l'impact financier de ceux-ci. Il est à noter que des actions de formations déficitaires peuvent être délibérément maintenues, soit parce qu'elles sont très légèrement déficitaires et permettent d'absorber une partie des charges utiles à la mise en œuvre de formations génératrices de valeur ajoutée, soit parce qu'elles permettent de sourcer des stagiaires à destination de formation plus rémunératrices dans le cadre de poursuite de parcours, soit parce qu'elles sont considérées, par nos donneurs d'ordre et nos financeurs, comme indissociables de l'obtention de certains marchés publics.

Enfin, les outils mis en œuvre par le contrôle de gestion nous permettent également, en amont de nos réponses à appels d'offres, de déterminer nos seuils de rentabilité et se positionner financièrement à partir d'éléments financiers tangibles, y compris pour des dispositifs dont le montage s'avère particulièrement complexe.

#### Élaborer et suivre des tableaux de bords périodiques

Dans la suite logique des éléments financiers et des indicateurs définis précédemment, l'état de gestion mensuel s'est également étoffé. Un suivi mensuel et trimestriel ainsi qu'un atterrissage prévisionnel établi au plus tôt dans l'année, sont aujourd'hui comparés aux éléments prévisionnels du budget et permettent de comprendre les écarts et, si nécessaire, de corriger celui-ci au plus près de sa survenue.

Ces outils s'affineront au fil du temps et permettront, dès 2024, de calculer un coût de revient précis de chacune des actions de formation dès le stade du devis. En développant son catalogue de formation, Acséa Formation sera nécessairement confronté à des demandes inédites, relevant de

montages pédagogiques et financiers innovants et inconnus jusqu'alors. Permettre ce calcul au plus juste garantira, outre une réelle agilité dans l'élaboration de l'offre commerciale d'Acséa Formation, un accompagnement plus fin de nos clients au regard de leurs besoins. Cette souplesse nous permettra d'inventer différents scénarii pédagogiques et de chiffrer ceux-ci dans un temps court, sans grever le délai de réponse consenti par nos clients. Cette agilité, couplée à la multimodalité, sera, sans nul doute, un avantage concurrentiel certain sur un marché de la formation sans cesse plus exigeant en termes de différenciation des offres.

### **3.2.3 Développer la mixité des publics**

#### Améliorer les taux de remplissage des actions de formation

Depuis quarante ans, Acséa Formation s'attache à proposer des formations à destination d'un public fragilisé et très éloigné de l'emploi. Sur la même période de temps, le chômage de masse aura cédé sa place à une économie de quasi plein emploi, réduisant d'autant le vivier de stagiaires susceptibles de s'inscrire sur nos formations.

De la même façon, les marchés publics, de l'ordre de 80% du chiffre d'affaires d'Acséa Formation, brident le recrutement vers d'autres publics en ciblant préférentiellement les demandeurs d'emploi.

Comme la grande majorité des organismes de formation, Acséa Formation pratique essentiellement une facturation à l'heure-stagiaire. Une réduction des effectifs et un public de plus en plus enclin à l'absentéisme impacte donc directement le chiffre d'affaires à la baisse. Améliorer le taux de remplissage de nos formations est donc une priorité pour préserver les équilibres économiques de la structure.

Plusieurs pistes seront exploitées dès cette année :

- Drainer un plus grand nombre de stagiaires en s'appuyant sur une expertise limitant la concurrence d'autres organismes de formation ;
- Mutualiser les temps de formation pour maximiser l'effectif en face de chaque formateur ;
- Élargir le public accueilli, au-delà des demandeurs d'emploi, en élargissant notre socle de prospection au-delà de Pôle Emploi.

Pour ce faire, une compétence spécifique de développement de l'activité, œuvrant à la reconnaissance d'Acséa Formation dans les différents réseaux du territoire, associée à une communication accrue (salons, forums, etc.) contribuera à garantir une maximisation de nos taux de remplissage.

### Développer les interactions et les synergies entre les différents publics formés

Sans revenir sur l'intérêt de maximiser nos taux de remplissage, au regard du public de demandeurs d'emploi accueilli majoritairement par Acséa Formation, privilégier la mixité de nos publics est également un levier facilitant le retour vers l'employabilité. Parallèlement à l'appétence que ces interactions peuvent générer auprès des stagiaires, ce sont également les échanges de pair-à-pair qui sont facilités. Même si ceux-ci sont plus difficiles à quantifier que la relation formateur/stagiaire, il n'est aujourd'hui plus besoin de prouver leur efficacité.

Sur un autre plan, il convient de souligner l'enrichissement de nos équipes pédagogiques et administratives au contact d'autres interlocuteurs et des synergies qui ne manqueront pas de s'établir à partir des expériences acquises au travers de la diversité de ces échanges professionnels. Pour autant, cette multiplicité de nos clients imposera nécessairement une montée en compétences, tant de notre équipe pédagogique qu'administrative afin de répondre à ce niveau d'exigence imposé naturellement par la pluralité des attentes.

### S'ouvrir à d'autres marchés (travail temporaire, salariés, etc.)

Même si le travail sur le taux de remplissage de nos sessions de formation reste primordial dès lors que nous facturons nos clients à l'heure-stagiaire, préempter de nouveaux marchés tels que l'entreprise, les ETT, le CPF, etc. permet également de contribuer à l'équilibre économique d'Acséa Formation. Tout comme l'apprentissage, ces sources de financements acceptent généralement des tarifs supérieurs aux marchés publics régis par les acteurs institutionnels, et ce, d'autant mieux qu'elles sollicitent une expertise spécifique.

Des modalités de facturation plus souples (au forfait à la journée plutôt qu'à l'heure-stagiaire, par exemple) peuvent également être mises en œuvre et sécurisent ainsi le chiffre d'affaires généré. De même, la facturation peut plus facilement porter sur d'autres modalités que le seul face-à-face pédagogique. Il est ainsi possible de se rétribuer sur le sourcing et le positionnement des candidats, les travaux de rédaction et de synthèse, la conception pédagogique, le suivi des stagiaires, etc.

Enfin, il est fréquent de constater une réelle fidélité des clients auprès d'un organisme de formation capable de prendre en compte leurs spécificités ainsi que les éléments différenciants dans le traitement de leur demande. En s'inscrivant dans la durée, ces relations de confiance pérenniseront également notre chiffre d'affaires sur le long terme.

## **3.2.4 Élargir l'offre de formation, y compris l'apprentissage**

### Développer l'apprentissage sur l'ensemble de nos sites

Il est aisé de constater aujourd'hui que les décisions politiques prises au fil des réformes, depuis plusieurs années, visent à favoriser le développement de l'apprentissage. Autrefois « voie de garage »,

les CFA sont aujourd'hui présentés comme des cursus de formation solides et qualitatifs, garantissant un accès rapide à l'emploi.

Les chiffres de l'apprentissage sont en constante augmentation depuis la mise en place de la réforme impulsée par la loi sur la Liberté de choisir son avenir professionnel.

Ce constat s'est encore vérifié en 2022 avec une augmentation de 14% du nombre de contrats d'apprentissage au niveau national (les données régionales, pas encore totalement affinées semblent indiquer une tendance similaire). Cette augmentation est sans précédent puisque le nombre de nouveaux contrats dans le secteur privé a été multiplié par 2,8 entre 2017 et 2022.

Fortement rémunérateur par le biais des niveaux de prise en charge (NPEC) publiés régulièrement par France Compétences et établis sur la base d'échanges avec les branches professionnelles, l'apprentissage résonne également avec les formations infra-bac qu'Acséa Formation développe depuis de nombreuses années à destination de son public. Par ailleurs, même si l'apprentissage rime souvent avec l'accueil de mineurs, nos équipes ont prouvé qu'elles savaient prendre en compte les attentes de ce jeune public. Bâtiment, hôtellerie-restauration, commerce, figurent donc parmi les domaines sur lesquels Acséa Formation a acquis une véritable reconnaissance et qui sont proposés en alternance depuis 2020 sur le territoire de Lisieux et de Trouville sur Mer.

En associant ce mode de financement sur l'ensemble de nos formations susceptibles de relever de l'apprentissage, nous bénéficierons de la même dynamique en nous inscrivant dans une volonté politique qui ne se dément pas au fil du temps. Dès 2023, nous proposerons des formations en alternance sur les sites de Caen et de Bayeux dès lors que celles-ci y sont déjà dispensées et que les plateaux techniques existent. Dans les années futures, nous étudierons également toutes les possibilités qui s'offrent à nous de développer l'accès, par l'apprentissage, au plus grand nombre de nos formations.

#### Proposer une offre de formation élargie et un meilleur maillage du territoire

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les expériences positives mises en œuvre sur un territoire, seront déployées sur l'ensemble de la zone de chalandise d'Acséa Formation (apprentissage, par exemple). Toutefois, au-delà de la duplication de l'offre, il conviendra également d'identifier les « modules experts », c'est-à-dire les unités de formation spécifiques susceptibles d'intéresser nos futurs clients. Souvent diffus au sein de nos programmes de formation, ces modules, une fois identifiés et formatés, viendront étoffer une offre de formation à destination des entreprises, des ETT, des salariés par le biais de leur CPF ou de la VAE.

A l'heure du plein emploi, il convient d'être conscient que nombre de personnes, qui étaient non employables avant la crise sanitaire, le sont devenues aujourd'hui uniquement du fait de la tension actuelle sur le marché de l'emploi. Pour autant ce public reste fragile et constatera tôt ou tard un déficit de compétences qui pourrait se révéler fatal si le taux de chômage venait à remonter, entraînant ainsi de futurs licenciements. Mettre un pied dans l'entreprise et capter les salariés par le biais des leviers de formation qui leurs sont directement destinés est donc un moyen efficace pour continuer à

suivre notre public et garantir son employabilité à moyen et long terme, en lien avec la mission première d’Acséa Formation.

Dans le cadre de notre volonté de développement, nous étudierons également les remontées des différents territoires et étudierons les opportunités d’implantations nouvelles qui s’offriraient à nous. De la même façon que nous sommes présents à Honfleur, par exemple, il est simple de procéder à l’implantation d’une antenne visant à consolider un développement local et à conforter la rentabilité économique d’un territoire. Après une première étude de marché favorable, en optant pour ce type d’implantation précaire mais peu coûteuse, nous pourrions ainsi répondre rapidement aux attentes de nos clients et prendre le temps de pérenniser et de sécuriser notre présence sur un nouveau territoire.

Plus proche de nous, notre site de Bayeux fait l’objet, depuis quelques mois, d’une étude d’opportunité de développement. En effet, notre site est aujourd’hui bien au-delà de la saturation et il convient de réfléchir à l’acquisition de nouveaux espaces. L’opportunité d’acquisition d’un terrain, en mitoyenneté du site actuel, nous a invité à mener une étude de faisabilité en association avec un cabinet d’architecte. Cette possibilité d’extension de nos capacités d’accueil pourrait aboutir à la construction d’un nouveau bâtiment à l’horizon 2024.

Au regard de la vétusté de certains sites de Lisieux, de leur incompatibilité à répondre aux normes en vigueur et aux exigences de sécurité des établissements recevant du public, ainsi que de la nécessité d’adapter ceux-ci aux futures exigences induites par le développement d’activité, une étude similaire à celle conduite à Bayeux devra également être envisagée à moyen terme.

#### Développer la multimodalité (diagnostic, VAE, AFEST, coaching, etc.)

La récente crise sanitaire a profondément modifié nos métiers en ceci qu’elle a définitivement ancré la formation à distance dans nos pratiques pédagogiques. Si cette modalité de formation peinait à trouver sa place depuis de nombreuses années, essentiellement du fait de technologies perfectibles, elle apparaît aujourd’hui comme incontournable d’un parcours de formation.

Dans le sillage de cette évolution, d’autres modalités qui peinaient à trouver leur public reviennent sur le devant de la scène et devront être intégrées demain dans nos offres de formation sous peine de ne pas apparaître comme un acteur crédible.

Ainsi, des étapes clés comme le diagnostic, le positionnement, l’accompagnement, etc. devront systématiquement être intégrées à nos pratiques tout en incluant également des dispositifs que les réformes successives tentent d’imposer (CPF, VAE, AFEST, badges numériques, etc.).

De la même façon, la maîtrise de ces outils sera un élément différenciant auprès de nos futurs clients et permettra de s’inscrire dans une offre globale incluant tous les volets de la montée en compétences, tant des demandeurs d’emploi que des salariés.

A noter que certains de ces outils sont déjà maîtrisés, en tout ou pour partie, car mis en œuvre dans le cadre des actions de formation conduites à ce jour par Acséa Formation.

### 3.3 Suivi de la mise en œuvre

#### 3.3.1 Démarche d'amélioration continue de la qualité

Depuis le 6 décembre 2021, Acséa Formation est labellisé NF 214 et Qualiopi pour la formation professionnelle en alternance et hors alternance. Cette marque de qualité est délivrée par AFNOR Certification, organisme certificateur indépendant, après un examen complet du service proposé de notre organisation.

La marque NF service apporte la preuve que notre service respecte les exigences fixées dans un cahier des charges strict. La qualité de notre service est contrôlée tous les ans. NF Service contribue à distinguer les services sérieux, fiables et de qualité.

#### Nos garanties :

- Un service de qualité, fiable et sérieux reconnu par un organisme indépendant, Afnor certification ;
- Des repères forts pour les donneurs d'ordre ;
- La satisfaction des clients, mesurée au moins une fois par an ;
- La conformité du service aux normes du métier de la formation : NF X50-761 et NF X50-760 ;
- L'amélioration continue qui garantit la continuité de service.

Acséa Formation détient deux certifications qualité.

#### Qualiopi



 **RÉPUBLIQUE FRANÇAISE**

La certification qualité a été délivrée au titre des catégories d'actions suivantes:

**ACTIONS DE FORMATION**

**ACTIONS DE FORMATION PAR APPRENTISSAGE**

Seule certification qui permet depuis le 1er Janvier 2021, aux organismes qui dispensent des actions de formations, de bilan de compétences, de V.A.E et ou d'apprentissages, d'obtenir des fonds de financements publics et/ou mutualisés.

Le référentiel Qualiopi est organisé autour de 7 critères qualité :

1. Les conditions d'information du public sur les prestations proposées, les délais pour y accéder et les résultats obtenus.
2. L'identification précise des objectifs des prestations proposées et l'adaptation de ces prestations aux publics bénéficiaires, lors de la conception des prestations.
3. L'adaptation aux publics bénéficiaires des prestations et des modalités d'accueil, d'accompagnement, de suivi et d'évaluation mises en œuvre.
4. L'adéquation des moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement aux prestations mises en œuvre.
5. La qualification et le développement des connaissances et compétences des personnels chargés de mettre en œuvre les prestations.
6. L'inscription et l'investissement du prestataire dans son environnement professionnel.
7. Le recueil et la prise en compte des appréciations et des réclamations formulées par les parties prenantes aux prestations délivrées.

#### **Certification NF Service Formation ou NF 214**



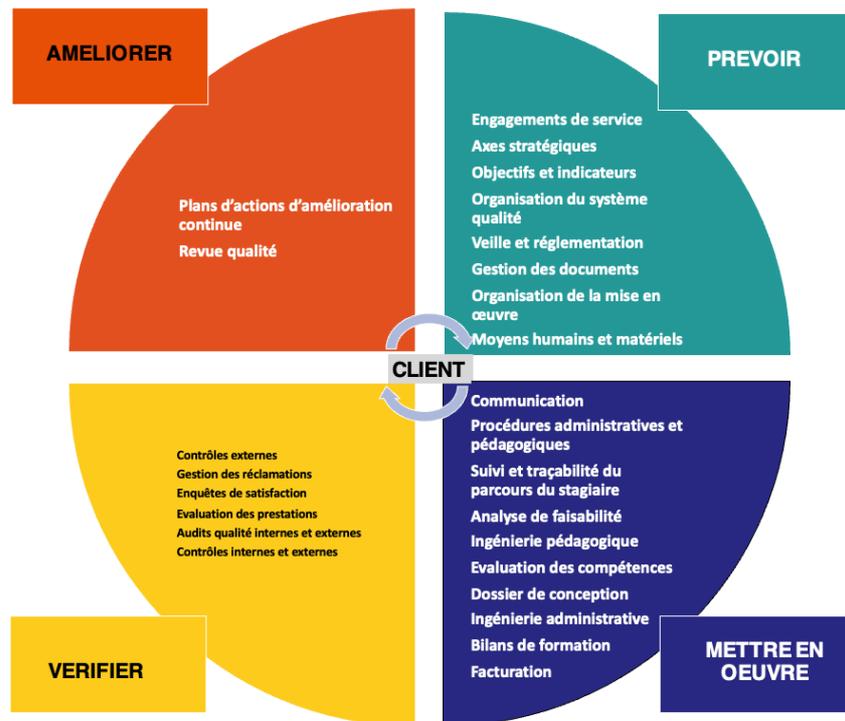
Créée en concertation avec les acteurs du monde de la formation, la certification NF Service Formation répond aux besoins et exigences de chacun des acteurs, qu'ils soient financeurs, stagiaires, entreprises ou organismes de formation.

Cette certification prouve une qualité constante des services.

Compétences des formateurs, méthodologie, organisation des formations et évaluations sont contrôlées régulièrement par AFNOR Certification.

### 3.3.2 Démarche engagée

La démarche qualité d'Acséa Formation s'organise au travers d'une boucle d'amélioration du système qualité en quatre phases.



La démarche qualité d'Acséa Formation se traduit, pour nos clients, par les engagements de service que nous nous engageons à leur fournir.



## Nos engagements de service

### NOTRE OBJECTIF, VOTRE RÉUSSITE !

- Identifier et évaluer les besoins individuels de formation.
- Proposer une pédagogie et des moyens adaptés pour atteindre les objectifs de formation.
- Garantir à chaque apprenant.e une mise en situation professionnelle.
- Donner les moyens à chacun.e d'accéder à une qualification professionnelle.

Mise à jour : 21 Février 2023

BAYEUX . CAEN . HONFLEUR . LISIEUX . TROUVILLE-SUR-MER

### 3.3.3 Modalité d'évaluation au niveau de la structure

Au sein d'Acsea Formation, la démarche qualité est conduite par la direction qui délègue, à différentes strates de la structure, les responsabilités de sa bonne mise en œuvre.

Sous la supervision de la responsable qualité, différents acteurs contribuent à la bonne marche des processus dans le respect de nos procédures. Une équipe d'auditeurs internes s'assurent très régulièrement, par le biais d'audits internes, de la conformité de nos pratiques à nos engagements qualité. De même, des revues périodiques du système ainsi que des procédures de traitement des non-conformités s'inscrivent dans une démarche d'amélioration permanente visant à garantir systématiquement le plus haut niveau de qualité de nos prestations.

A date fixe, un organisme certificateur externe procède à l'audit de l'ensemble de notre système qualité et valide la conformité de celui-ci au référentiel qualité NF 214. Cet audit externe nous permet d'obtenir et de maintenir la délivrance de notre certificat qualité.

## 4. L'offre de formation

### 4.1 Prestations

Pour continuer à répondre à sa mission dans les années à venir, Acséa Formation doit poursuivre son adaptation pour sans cesse mieux répondre aux exigences de ses clients.

Cette agilité et cette expertise acquises, entretenues et reconnues garantiront la reconnaissance d'Acséa Formation comme un acteur majeur de l'économie sociale et solidaire au sein de son territoire.

Répondre aux besoins de nos clients dans les années à venir signifiera de mettre encore plus en avant ce qui fait notre force aujourd'hui, à savoir nos capacités d'accueil d'un large public, y compris un public fragilisé et très éloigné de l'emploi, nos capacités à développer des formations en lien avec les besoins du territoire sur des métiers particulièrement en tension (bâtiment, hôtellerie restauration, aide à la personne, etc.), notre professionnalisme et la qualité de nos prestations, notre multimodalité en renforçant encore nos outils de formation à distance.

Mais d'autres besoins se font également jour, soutenus par les politiques publiques définies pour les années à venir. Ainsi, il nous faudra être encore plus présents sur des dispositifs de financement tel que l'apprentissage, le compte personnel de formation (CPF) ou la validation des acquis de l'expérience (VAE), mais également intégrer dans nos pratiques des démarches telles que le diagnostic, le coaching, la formation intra-entreprise.

Ceci nécessitera également que les fonctions spécifiques de développement commerciales de notre activité, aujourd'hui diffusées au sein d'Acséa Formation et portées tant par la direction que les chefs de services, les coordonnateurs ou les formateurs, se professionnalisent pour s'adapter au niveau d'expertise requis par notre ouverture à d'autres marchés. De même, professionnaliser cette compétence permettra de dégager des ressources qui pourront être réorientées vers de nouvelles missions dédiées. Dans un marché contraint où les sources de financement diminuent, il convient de garantir la parfaite efficacité de nos leviers de développement.

### 4.2 Public

Dans une période de plein emploi, nos stagiaires basculent très (et parfois trop) rapidement vers l'emploi. Si nous pouvons nous réjouir de cette situation qui permet au plus grand nombre d'accéder à un métier, il convient de se rappeler que ceci est dû, pour une large part, à une diminution des critères exigés pour l'employabilité et non à une montée en compétences des publics hier en formation sous le statut de demandeur d'emploi. Dans la logique de notre mission, nous devons donc continuer d'accompagner nos stagiaires en entreprise pour poursuivre avec eux cette formation tout au long de la vie portée par les réformes successives de la formation professionnelle.

Les prochaines années verront donc une tendance à l'accroissement de notre public « salarié » (y compris « apprentis-salariés ») par rapport à notre public « demandeur d'emploi », traduisant notre

volonté de suivre nos clients-stagiaires dans leurs entreprises et sécurisant ainsi notre chiffre d'affaires en le rendant moins vulnérable à la versatilité des politiques publiques.

### 4.3 Organisation des parcours

A ce jour, les parcours de formation relèvent d'une démarche très formalisée qui tend à se consolider au fil des années et dont les rouages sont parfaitement maîtrisés par Acséa Formation. Peu de changement sont donc à attendre de ce point de vue et nous connaissons toujours, dans les années qui viennent, un schéma similaire d'organisation des parcours au travers des étapes suivantes :

- Principe d'accueil / admission,
- Organisation de la trajectoire du bénéficiaire dans la structure,
- Dimensions collective et individuelle de l'accompagnement,
- Fin d'accompagnement.

A contrario, comme évoquée précédemment, l'innovation dans la mise en musique de ces parcours fera la différence aux yeux des clients et des stagiaires. Les outils et les méthodes proposées, la souplesse des parcours facilitant la disponibilité du stagiaire en lien avec ses contraintes de mobilité et de disponibilité, la perception rapide d'une véritable valeur ajoutée tant par le stagiaire que par son employeur, le sens donné à la compétence acquise et l'inscription du parcours de formation dans une démarche éthique, responsable et durable seront autant de facteurs qui qualifieront la formation de demain.

Acséa Formation s'inscrit déjà dans bon nombre de ces exigences. Notre démarche d'amélioration permanente, portée par des expertises à consolider et à développer au travers d'un maillage accru de notre territoire, nous permettra de suivre l'évolution du marché de la formation et maintenir la rentabilité de notre organisme de formation dans la mission qui est la sienne.

### 4.4 Partenariat et ouverture à et vers l'extérieur

Tout en conservant notre lien fort avec les acteurs publics institutionnels, nous devons demain pousser d'autres portes et nous inscrire dans des réseaux tels que les branches professionnelles, les groupements d'entreprises, les « clubs » et autres associations au sein des territoires, etc. Cette évolution sera d'autant plus nécessaire que les financements publics à destination des demandeurs d'emploi, calés sur les chiffres du chômage, continueront à s'amenuiser. Elle s'inscrira en complément logique du travail de rapprochement que nous menons depuis plusieurs années auprès d'autres organismes de formation avec lesquels des partenariats ont été construits pour répondre, en bonne intelligence, à un certain nombre de marchés publics. Parmi ces organismes partenaires, nous comptons, par exemple, l'AFPA, l'ENEFA, l'EPE, les GRETA, l'INFREP, l'IRFA, les MFR, Trajectio, l'UFCV, etc.

Déjà membre de l'UROF Normandie depuis plusieurs années, nous avons pu initier, uniquement sur les douze derniers mois écoulés, de nouveaux rapprochements avec de nouveaux interlocuteurs tels que la FNADIR, l'AFDET, Bayeux Intercom, ORA ou Manpower .

#### 4.4.1 Nos partenaires

La Région Normandie / Pôle Emploi / le Conseil Départemental du Calvados / Missions Locales / Comités Locaux d'Insertion / PLIE CALMEC / PLIE Nord Pays d'Auge / FPSR (CAP Emploi) / Entreprises et Organisations professionnelles / Maison de l'Emploi / OPCO / UMIH / FJT.



## 5. Les ressources et moyens de la structure

### 5.1 Domaines de formation

Acséa Formation développe des formations dans différents secteurs.

L'organisme gère deux secteurs de formation : des formations qualifiantes/certifiantes et des actions associées au développement personnel et professionnel pour l'accompagnement des publics fragilisés. Nous travaillons en collaboration avec des prescripteurs partenaires qui nous permettent d'affiner les études d'opportunités de nos projets (marchés publics) et qui contribuent à enrichir notre information sur les marchés locaux et régionaux, pour une meilleure réactivité de notre offre de formation publique et privée.

Acséa Formation développe des parcours de formation ou des accompagnements dont les finalités sont d'amener les personnes à la qualification professionnelle et/ou à l'emploi. Les personnes accueillies sont placées au centre de nos interventions.

Nos principaux objectifs sont :

- Accompagner et/ou former les personnes au regard de leur projet professionnel ;
- Inscrire nos actions de formation au sein d'un territoire et agir en interaction avec l'environnement local ;
- Développer nos actions dans le cadre de l'intérêt général ;
- Promouvoir la citoyenneté active de nos stagiaires et les sensibiliser à l'éco-citoyenneté ;
- Accentuer l'individualisation et la personnalisation des formations par la mise en place de centres de ressources et des formations ouvertes et à distance.

En 2022, Acséa Formation aura dispensé plus de 300 000 heures de formation pour un chiffre d'affaires de 4,7 M€ dans les domaines de formation suivants :

#### Formation continue qualifiante ou certifiante

- Aide à la personne
- Bâtiment (également proposé en apprentissage)
- Commerce (également proposé en apprentissage)
- Hôtellerie-restauration (également proposé en apprentissage)
- Nettoyage et propreté

#### Orientation

- Dispositifs #Action et #Avenir

#### Accompagnement vers l'emploi

- Dispositif CléA

#### Remise à niveau

- Savoirs essentiels
- Savoirs langue française

## Plan local pour l'insertion et l'emploi (PLIE)

- Accompagnement personnalisé et renforcé des participants

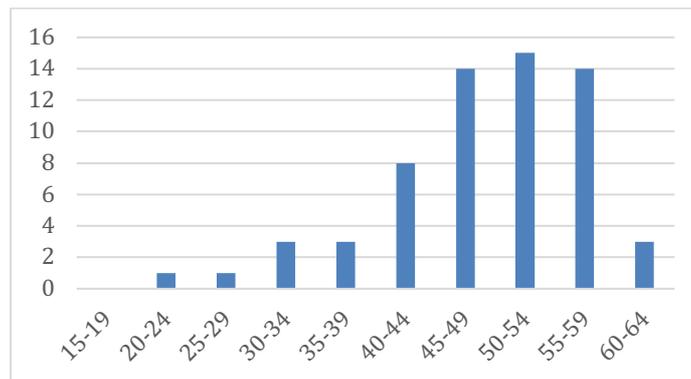
### 5.2 Ressources humaines et management

Au premier janvier 2023, l'équipe d'Acséa Formation se compose de 71 salariés dont 20 administratifs (agent d'entretien, secrétaires, comptables, chefs de service, directeur) et 51 formateurs, représentant 67,1 ETP.

L'équipe est essentiellement féminine (58 femmes et 13 hommes) et compte 6 emplois cadres (3 femmes et 3 hommes) dont 5 cadres encadrants.

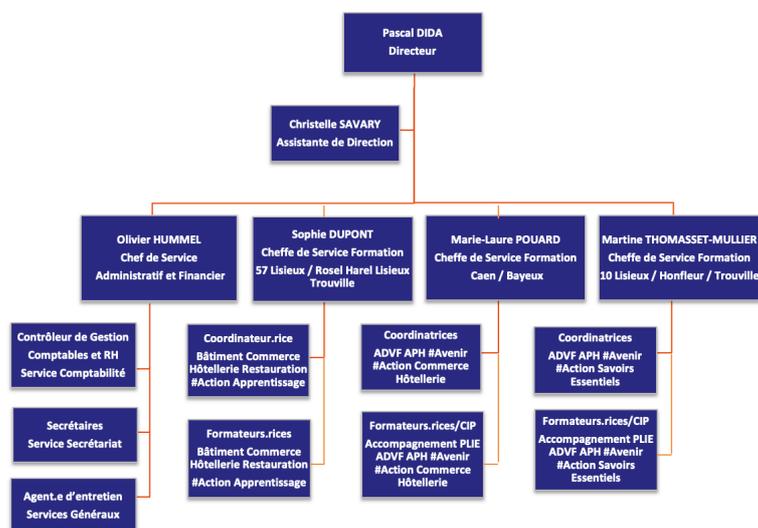
L'ancienneté moyenne de l'équipe est plus élevée (16 ans et 2 mois) que la moyenne nationale (11 ans – OCDE 2020) ce qui dénote un turn-over plutôt faible au sein de la structure.

La moyenne d'âge est de 49 ans et dénote d'une population « âgée » ce qui invite naturellement à se poser la question de l'attractivité d'Acséa Formation auprès des actifs de 20 à 39 ans.



Répartition des effectifs par tranches d'âge au 31/12/2022

### 5.3 Les équipes



### 5.3.1 L'équipe de direction

L'équipe de direction d'Acsea Formation intègre cinq cadres et une assistante de direction.

### 5.3.2 L'équipe administrative et financière

Pilotée par un chef de service administratif et financier, elle s'appuie sur :

- 9 agentes administratives
- 2 agents d'entretien
- 3 comptables
- 1 aide-comptable
- 1 contrôleur de gestion
- 1 gestionnaire de paie

### 5.3.3 Les équipes pédagogiques

Elles se composent, pour les sites de Lisieux et de Trouville sur Mer, sous l'encadrement d'une cheffe de service, de :

- 1 coordinateur formateur qualifiant bâtiment, commerce, restauration, #ACTION, apprentissage
- 3 formateurs bâtiment
- 3 formateurs.rices commerce
- 5 formateurs.rices restauration
  
- 1 coordinatrice formatrice qualifiant hôtellerie, #ACTION, apprentissage
- 1 formatrice hôtellerie

Pour les sites de Caen et de Bayeux, sous l'encadrement d'une cheffe de service, de :

- 1 coordinatrice formatrice #AVENIR & #ACTION
- 3 formatrices
  
- 1 coordinatrice formatrice qualifiant ADVF, APH, commerce, hôtellerie, #AVENIR & #ACTION
- 8 formatrices
  
- 3 accompagnateur.rices de parcours professionnel (APAP)
- 1 chargée de relations entreprises (CRE)

Pour les sites de Honfleur, Lisieux et de Trouville sur Mer, sous l'encadrement d'une cheffe de service :

- 1 coordinatrice formatrice qualifiant ADVF / APH & #ACTION
- 2 formatrices
  
- 1 coordinatrice formatrice #AVENIR
- 6 formatrices
  
- 1 coordinatrice formatrice Savoirs Essentiels & #ACTION
- 4 formatrices
  
- 1 accompagnatrices de parcours professionnel (accompagnement renforcé)

#### **5.3.4 Évolution des expertises**

Pour soutenir et accompagner les évolutions, le développement et la croissance d'Acscéa Formation tels qu'évoqué précédemment, il conviendra d'agir notamment sur les compétences, l'expertise et les processus de décision, de validation et de contrôle.

##### **Contrôle de gestion**

Ainsi, un contrôleur de gestion a rejoint l'équipe dès le mois de décembre 2022. Au côté du chef de service administratif et financier, il travaille à l'élaboration des outils de pilotage qui nous donneront à voir et à comprendre l'impact des décisions stratégiques sur le développement futur d'Acscéa Formation.

- Acscéa Formation doit se doter d'outils permettant une mesure à priori de la rentabilité des actions engagées et ne plus se contenter d'un constat à posteriori et le plus souvent en fin d'action ou à l'occasion de la clôture des comptes.

##### **Développement de l'activité**

Le développement de l'activité repose aujourd'hui sur des opportunités et sur les bonnes volontés des équipes. L'objectif est de développer une approche plus structurée pour créer les conditions d'un accroissement de l'activité au travers une dynamique partenariale forte, en lien avec les besoins des territoires et de nos partenaires.

- Acscéa Formation devra se doter de compétences permettant d'atteindre cet objectif d'accroissement (montée en compétences, recrutement...) et également mettre en œuvre une organisation plus efficiente.

##### **Coordination**

La coordination de nos actions de formation relève, comme souvent au sein des organismes de formation, de la responsabilité de l'équipe pédagogique. Avec le temps, des formateurs se sont vus

confier les différentes tâches liées à la coordination. A ce jour, les missions de coordination sont primordiales pour le bon fonctionnement de l'activité de formation et occupent ces formateurs-coordonateurs quasiment à temps plein. Rares sont les heures qu'ils arrivent encore à dégager pour les consacrer à la pédagogie, d'autant que l'augmentation de l'activité et les exigences accrues de nos clients les sollicitent de plus en plus sur ces activités de coordination.

La tendance, au regard des exigences de l'activité de formation, est de professionnaliser cette fonction de coordinateur en lieu et place de nos formateurs en charge de la coordination.

- Il conviendra donc de réfléchir au périmètre de cette mission, aux compétences nécessaires et d'identifier les conditions de pérennisation.

De plus, en agissant en véritable bras droits des chefs de service et étant en capacité d'agir au niveau opérationnel, la mise en place de ces nouvelles fonctions de coordinateur permettra à l'équipe de direction de se consacrer pleinement à ses missions stratégiques, indépendamment de la saisonnalité de la charge de travail.

### **Planification**

Le développement des compétences et des expertises imposent également une plus forte mobilité de nos formateurs sur une zone de chalandise susceptible de s'accroître au fur et à mesure du développement de l'activité d'Acséa Formation.

Par ailleurs, une optimisation de la ressource humaine impose naturellement une réelle poly-compétences par la montée en compétences et l'accroissement du périmètre d'expertise de nos formateurs. Cette stratégie, si elle offre à l'évidence de nombreux avantages tels que la flexibilité, l'agilité, etc. face aux besoins qui seront exprimés par nos clients, nécessite cependant une gestion fine de la ressource humaine, afin d'affecter les bonnes ressources sur les bonnes actions et également pour maîtriser les éventuels aléas (absences, congés, etc.).

- A terme et pour permettre une parfaite mutualisation des ressources entre les différents sites de formation, il pourra être envisagé de renforcer la planification. Une fonction dédiée outre les gains déjà évoqués permettrait d'alléger les coordinateurs de cette activité très chronophage.

### **Compétences informatiques**

La maîtrise de la compétence informatique est indissociable de l'activité de formation. La gestion administrative de la formation, hier très consommatrice de papier, tend à dématérialiser ses transactions et chaque interlocuteur (Région, Pôle Emploi, OPCO, etc.) édite désormais sa plateforme sur laquelle il convient de saisir les éléments relatifs à la rémunération des stagiaires, à la prise en charge des formations, à la facturation, etc. Les dernières années ont vu ce phénomène s'amplifier et fortement solliciter les équipes sur le plan de la maîtrise de l'outil informatique.

De même, les outils pédagogiques évoluent et se dématérialisent. La crise sanitaire a eu pour effet d'accélérer le développement des outils de formation à distance (visioconférence, plateforme « e-learning », etc.). Pouvoir proposer ces modalités de formation est aujourd'hui une demande incontournable de nos clients, la Région Normandie allant même jusqu'à exiger la mise en place d'un

plan de continuation de l'activité pour l'ensemble des démarches dématérialisées mises en œuvre par les organismes de formation.

Il s'agira également d'assurer un suivi rigoureux des mises à jour et de mettre en œuvre une maintenance assidue. Cette compétence, si elle est aujourd'hui assurée pour partie par les correspondants informatiques, n'est pas maîtrisée à un niveau satisfaisant pour répondre aux attentes des salariés, de nos stagiaires et de nos clients.

- Il conviendra donc, dès cette année, de réfléchir à la meilleure solution pour répondre à ce déficit de compétences qui s'accroît d'année en année.

#### **5.4 Ressources techniques, administratives et financières**

Plusieurs éléments sont à prendre en compte pour aborder l'évolution des ressources techniques, administratives et financières.

La partie administrative a déjà été évoquée précédemment et devra, outre la montée en compétences liée à l'évolution des pratiques et du matériel, être questionnée d'un point de vue organisationnel. En travaillant sur le périmètre des fonctions de chacun en vue d'accompagner la montée en charge de l'activité d'Acséa Formation et la multiplicité de ses clients et interlocuteurs, de nouvelles missions, voire nouveaux postes risquent de se faire jour. Tels que déjà exposés, ces nouveaux besoins seront traités au fil de l'eau dès cette année et durant les années suivantes.

D'un point de vue des ressources techniques, la modestie des investissements de ces dernières années, si elle a certainement contribué à renouer avec les bénéfices en limitant les dépenses, a également engendré une forte vétusté des bâtiments et des matériels. Le parc informatique administratif et pédagogique fera l'objet d'une étude spécifique, en lien avec le point « compétences informatiques » exposé précédemment.

Concernant les bâtiments, il convient que ceux-ci soient en capacité d'accueillir nos stagiaires dans les conditions requises pour tout établissement recevant du public mais également de porter notre accroissement d'activité dans les conditions requises pour faciliter un transfert de compétences efficient auprès de nos stagiaires, tout en créant les conditions d'une réelle qualité de vie au travail pour les salariés d'Acséa Formation.

A ce jour, les locaux de Bayeux font l'objet d'une réflexion en ce sens. Une première étude capacitaire a été réalisée en tout début d'année 2023 et nous venons de lancer, en partenariat avec la direction générale, une étude de faisabilité qui, nous l'espérons, débouchera sur la mise à disposition de nouveaux locaux dans le courant de l'année prochaine.

Sur Lisieux, plusieurs sites existent et présentent un état de vétusté difficilement compatible avec l'accueil de nos stagiaires et la mise en œuvre d'une pédagogie de qualité. Deux sites sont particulièrement concernés : le site du boulevard Fournet (hébergeant notre siège social et notre restaurant pédagogique) ainsi que le site de la place Fournet. Une réflexion plus globale concernant

l'ensemble des sites de Lisieux devra être menée dans les années qui viennent afin de maintenir à niveau notre outil de formation et permettre d'accompagner la croissance d'Acséa Formation.

## **5.5 Système d'information**

De nombreux outils soutiennent aujourd'hui les processus internes d'Acséa Formation, tant sur le plan administratif que pédagogique. Comme décrit précédemment, nombreuses sont les plateformes qui ont vu le jour parmi nos partenaires et financeurs et qui nécessitent la mise en place de passerelles et de modalités de gestion particulières.

Parmi les outils utilisés par Acséa Formation au titre de son système d'information, il convient de citer :

### **SOFIA**

C'est l'ERP d'Acséa Formation. Il gère toute l'activité de formation, de la convention de formation à la facturation en passant par la planification de nos actions et de nos formateurs, les éditions des feuilles d'émargements, d'attestations de formation, etc. C'est également la base de données qui nous permet de suivre l'activité d'Acséa Formation au travers de l'exploitation des données par le service administratif et financier.

De la même façon que le logiciel évolue au gré des évolutions légales et réglementaires, nous faisons également, en lien avec l'éditeur, évoluer le périmètre de l'outil pour qu'il réponde à nos besoins actuels et futurs.

### **My QSE**

Outil de suivi de notre démarche qualité, il supporte nos plans d'action dans le cadre de notre démarche d'amélioration permanente.

### **NetExplorer**

Plateforme d'échange de fichiers tant entre services qu'avec nos partenaires, NetExplorer contribue à la dématérialisation de notre activité au travers d'une plateforme sécurisée et conforme aux exigences du RGPD.

### **Micollab**

Outils de communication (téléphone, chat, messagerie) proposé par la direction générale, Micollab a rapidement été adopté par les salariés appelés à se déplacer régulièrement sur les différents sites d'Acséa Formation. En parallèle, Micollab accompagnera le déploiement du télétravail au sein de la structure.

## **YOOZ**

Logiciel de structuration du process achat, Yooz fait aujourd'hui l'objet d'une réflexion de la part de l'équipe de direction. Parmi les pistes de réflexion pour générer des économies substantielles figurent la mutualisation des achats et la structuration du processus d'achat. Des postes conséquents tels que la matière d'œuvre pour les formations bâtiment et restauration, les fournitures, le papier, etc. méritent d'être mieux formalisés et les consommations mieux maîtrisées. A ces fins, Yooz, ou un logiciel similaire, pourrait bien faire l'objet d'un investissement au titre de l'année 2024.



Retrouvez ce projet en version numérique,  
ainsi que toutes les informations  
concernant  
Acséa Formation et Acséa,  
en scannant ce QR Code  
ou rendez-vous sur [www.acsea.asso.fr](http://www.acsea.asso.fr)

